

从静态文本到动态指南

中国商飞试飞公司“三专班三循环”激活制度效能



制度建设的初衷是为了规范管理、提升效率。然而在企业管理的实践中，我们常会看到制度“空转”、执行脱节、更新滞后等现象。究其根本，往往源于“头痛医头、脚痛医脚”的碎片化建设思维——缺什么补什么，却忽略了制度体系的整体健康，导致制度沦为静态的“条文库”。

如何让制度“活”起来，成为动态的“赋能器”？历经5年实践打磨，试飞公司探索出“三专班三循环”制度检查机制，推进制度管理“全生命周期治理”，让制度真正成为护航企业高质量发展的坚实基础。

王脊梁 摄

□ 汤睿君

从“平面”走向“立体”

2021年底，试飞公司构建了“三循环”分级检查机制，通过“内循环”促自愈、“中循环”强自检、“外循环”抓症结，实现分层级的深度诊断，如同为制度建立了一套从“细胞”到“全身”的年度体检套餐。特别是引入“五维度”制度自查表单，让自查变成了标准化动作。编制人员对照表单中列明的制度编制、使用、管理等各环节的隐患进行查摆，逐项“打钩”确认，为制度健康守住“第一道防线”。

2025年，随着转制为子公司，制度更成为了公司治理的“法典”。为确保制度不空转、管理无死角，试飞公司进一步设立了“三

专班”，让检查从“平面”走向“立体”。这3位“专科医生”分工明确：外观内化与公司治理专班负责对标权责清单，确保合规性；过程建设专班负责链接战略，确保流程落地的有效性；安全质量专班则负责穿透业务，确保体系运行的融合性。专业化分工让制度检查成为真正切中业务痛点的深度“会诊”。

“以前制度检查就是我们科室几个人负责，量很大。现在有了专班，我们在部门制度联络员中培养了几个检查高手，现在这几个部门的制度编制错误都变少了。”试飞公司制度管理岗时传妍对这几年来制度管理的变化感触颇深。

核心在于构建“管理优化闭环”

制度的发布不是管理的终点，而是持续

优化的起点。“三专班三循环”的核心，在于构建管理优化闭环。

一方面，通过季度“制度曝光台”和“清理僵尸数据”行动，将典型问题转化为鲜活教材，持续净化制度环境；另一方面，通过发布《发布前检查单》《重要事项关联制度清单》等工具，夯实了编制部门的第一责任，确保重要事项决策路径精准落地。

“现在，我们不再害怕检查，而是期待它。它像一份精准的体检报告和优化指南，告诉我们哪里需要增强，如何变得更好。”一位制度联络员的坦言，道出了大家的心声。

内化为治理基因

经过5年的持续运行，“三专班三循环”已远超一项具体工作机制的范畴，内化为试飞

公司治理文化的一部分。

“三专班三循环”让权责更清晰、流程更顺畅、风险更可控，为公司经营发展夯实了制度根基。更重要的是，它塑造了深层的法治思维，让“按制度办事、用流程管理”从口号变成实践。

体系变化，制度先改；机构调整，制度先编。这种前瞻性的管理，极大地激发了组织的内生动力，让业务本身具备了学习与成长的能力，能够从动态发展的动态发展、环境变化和企业转型。

如今，在试飞公司，制度不再是管理平台上仅供查阅的文本，而是嵌入每一位员工工作流程中的工作指南。“三专班三循环”制度检查工作是确保组织肌体健康、行稳致远的关键算法，为试飞公司飞向安全高质量发展的“航道”，点亮坚实的制度“塔台”。

长空有梦，青春有为

□ 赵婷婷

有人说，我们是被“内卷”裹挟的一代；也有人说，我们恰逢盛世，处处皆是成长、成才的机遇。

但青春，从来没有统一的标准答案，也没有固定的人生模板。在大飞机事业这片热土上，我们的答案清晰而坚定：唯有躬身入局，敢于筑梦，方能不负时代，不负蓝天。

百年“五四”，薪火相传。百年前，它以少年热血唤醒家国忧思；百年后，火炬传至我辈手中，化作设计图纸上的严谨缜密、总装制造

里的极致匠心、试验试飞中的毫厘必争、运营保障中的万无一失。

我们以自己的方式，诠释青春的万千模样——

在探索的维度里，我们望远山而行远，敢突破常规，敢奔赴未知。不设边界，方为青春。

在创造的维度里，我们勇攀技术高峰，敢从零起步，敢锐意出新。不拘桎梏，方为青春。

在担当的维度里，我们迎难而上，敢挺身攻坚，敢迎难而上。绝不退缩，方为青春。

在传承的维度里，我们承先辈之薪火，继承老一辈航空人“择一事，终一生”的家国情怀，让忠诚奉献、逐梦蓝天的精神代代相传。不忘初心，方为青春。

在热忱的维度里，我们守平凡而笃行，怀赤诚而不倦。用日复一日的专注、精益求精的执着，守护每一次起落安妥。不负韶华，方为青春。

时代不同，但奋斗的底色从未改变。

我们向上——瞄准世界科技前沿，步履不停、追求卓越，奋力开创大飞机产业化发展新阶段。

我们向下——扎根研发、制造、运营、试验试飞一线，将青春答卷写在大飞机事业最

需要的地方，用脚步丈量从图纸到腾飞的每一寸征途。

我们向前——朝着为客户创造价值的商业成功目标，风雨兼程，矢志不渝。

我们向心——将个人理想融入大飞机事业，与祖国同向同行，践行“让中国的大飞机翱翔蓝天”的初心使命。

青年向上，则大飞机向上；家国向前，则我辈一往无前。

时代浪潮奔涌，青春正当其时。这片承载着国家意志、民族梦想的蓝天，就是大飞机青年永恒的奋斗主场！

单词看世界

P2F如何激活物流潜力？

□ 张竞雷

P2F (Passenger-to-Freighter)，即客改货。它是指通过加固地板、安装侧方货舱门、拆除座椅等一系列精密的工程步骤，将那些已经退役或暂时闲置的商用客机转化为全货机。这种被誉为“旧物改造”的独特艺术，不仅延长了飞机的生命周期，同时也为物流企业提供了一种高性价比的运力解决方案。

随着全球跨境电商爆发式增长，航空货运或将迎来战略机遇期。根据国际航协(IATA)及Cargo Facts预测：未来20年，全球货机机队规模将以年均2.2%的速度增长，总数将从当前的2500架攀升至2045年的3900架；与此同时，航空货运需求预

计将以年均3.37%的速度增长。在这次市场扩容中，大型宽体货机将成为核心载体。

目前，市场仍高度依赖P2F转化，代表机型包括波音737-800、空客A321等窄体机，以及波音777、空客A330等宽体机。值得注意的是，空客A350F作为新一代“纯血”货机，节能和减排优势非常显著，凭借大量采用碳纤维复合材料实现的“减重”，使其燃油效率比竞品提升了20%。

A350F的入局代表了航空货运界的另一种趋势：原厂全货机正在利用最新的数字化技术和气动布局，试图在长途干线货运市场中，逐步取代那些机龄较高的P2F改装飞机，从而实现更高的运营可靠性、更低的燃油消耗以及更清洁的碳足迹。

一批“飞”字辈新路名亮相上飞公司



展飞路、腾飞路、云飞路……近日，一套以“飞”命名的道路统一标识在上飞公司悄然亮相，为“美丽上飞”增添行路可读的意趣。

徐炳南 余盛康 摄



□ 王一木美

再次翻开《我心归处是敦煌：樊锦诗自述》，内心依旧被深深触动。书中没有华丽的辞藻，亦无刻意的煽情，樊锦诗先生以平实而深情的笔触，将五十余载扎根大漠、守护莫高窟的岁月娓娓道来。我被这位从江南走出的北大才女那份“一生择一事”的赤诚与坚守深深折服。从莫高窟的风沙砺志到飞机交付现场的星辰为伴，这本书如一束温柔而有力的光，照亮了我们女性从业者以匠心赴使命、以坚守致远方的每一步前行之路。

“此心安处是吾乡”，樊锦诗先生的这句心声，道尽了她的“一事终一生”的执着。从24岁初入敦煌，面对土屋、咸水，到年近九旬仍为敦煌的保护而奔忙，她放弃了都市的繁华，将毕生心血倾注于莫高窟。为了让千年壁画“容颜永驻”，她牵头开创“数字敦煌”，耗费20年光阴，让千年瑰宝跨越时空，走向世界；她带领团队攻克申遗路上的重重难关，让莫高窟成为我国首批世界文化遗产，用行动诠释了“此生命定，我就是个莫高窟的守护人”的铮铮誓言。这份坚守，与我们大飞机事业中那些默默奉献的“女匠人”何其相似——我们同样怀揣着滚烫的报国心；我们虽没有壁画修复的静谧安然，为每一次飞机交付时日夜兼程、全力以赴。

书中最打动我的，是樊锦诗先生生作为一位女性，那份藏在坚韧背后的温柔与力量。她既有扎根大漠、勇担使命的果敢，也有面对困难不退缩、面对责任不推诿的坚韧；她兼顾事业与家庭，在清苦的岁月里，以柔弱的肩膀扛起了莫高窟保护的重任，也用女性的温柔与智慧，温暖着身边的每一个人。

读书使人明智，榜样使人前行。书中，樊锦诗先生用一生坚守告诉我们：真正的伟大，不在于惊天动地的壮举，而在于平凡岗位上的日复一日、精益求精；真正的初心，不在于豪言壮语的承诺，而在于危难时刻的挺身而出、使命必达。作为奋斗在大飞机事业中的一员，我们肩负着国家航空事业发展的重任，承载着中国人的蓝天梦想，更应传承樊锦诗先生的坚守与匠心、创新与担当。愿我们以书为炬，以樊锦诗先生为榜样，将那份扎根岗位、精益求精的敦煌精神，融入每一次飞机交付的实践中，以匠心守初心，以实干担使命，在平凡的岗位上书写不平凡的人生。

『书香浸润蓝天』主题征文选登

一生择一事，一事终一生